
Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 9 |
| Wegweiser | 11 |
| 1 Die Basics: Das müssen Sie über Controlling wissen | 13 |
| 1.1 So lesen Sie Controllingberichte richtig | 13 |
| 1.1.1 Inhalte richtig verstehen | 14 |
| 1.1.2 In welcher Zeit spielt der Bericht? | 17 |
| 1.1.3 Womit wird verglichen? | 19 |
| 1.1.4 Ist der Controllingbericht vollständig? | 22 |
| 1.2 Probleme erkennen | 25 |
| 1.2.1 Die Ergebnisse sind schlechter als der Vergleichswert | 27 |
| 1.2.2 Die Ergebnisse sind besser als der Vergleichswert | 29 |
| 1.2.3 Durchschnittswerte weichen vom Plan ab | 31 |
| 1.2.4 Falsch geplant? | 34 |
| 1.3 Die Gründe für Planabweichungen analysieren | 36 |
| 1.3.1 Preise verändern sich | 38 |
| 1.3.2 Die Leistung schwankt | 41 |
| 1.3.3 Verbrauch oder Beschäftigung: Grund für Mengenabweichung | 43 |
| 1.3.4 Verantwortung übernehmen | 45 |
| 1.4 Was die Herkunft der Daten im Controllingbericht verrät | 47 |
| 1.4.1 Exakt, aber unflexibel: Daten aus der Buchhaltung | 48 |
| 1.4.2 Komfortabel und teuer: Daten aus der Kostenrechnung | 50 |
| 1.4.3 Unbestimmt, aber schnell: Daten aus den Fachbereichen | 52 |
| 1.4.4 Eine sinnvolle Ergänzung: technische Daten | 54 |
| 1.4.5 Nicht zu beeinflussen: Daten von außen | 55 |
| 1.4.6 Richtiges Verhalten im Zweifelsfall | 57 |
| 1.5 Starten Sie die richtigen Maßnahmen | 58 |
| 1.5.1 Wann sind Maßnahmen notwendig? | 60 |
| 1.5.2 Welche Maßnahmen sind richtig? | 61 |
| 1.5.3 Maßnahmen müssen überwacht werden | 64 |
| 1.6 Die Ziele des Controllers | 67 |
| 1.6.1 Welche Ziele hat der Controller | 68 |
| 1.6.2 Auswirkung der Zielkonzentration | 69 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2 | Controllinginstrumente für Ihren Werkzeugkasten | 73 |
| 2.1 | So arbeiten Sie mit Kennzahlen | 73 |
| 2.1.1 | Finanzkennzahlen, die externe Betrachter berechnen | 75 |
| 2.1.2 | Renditekennzahlen | 84 |
| 2.1.3 | Einen schnellen Überblick mit Liquiditätskennzahlen | 87 |
| 2.1.4 | Leistungskennzahlen | 90 |
| 2.1.5 | Kennzahlensysteme | 101 |
| 2.1.6 | Dynamische Informationen aus statischen Kennzahlen gewinnen | 103 |
| 2.2 | Analysen zur Entscheidungsvorbereitung | 105 |
| 2.2.1 | ABC-Analyse, flexibler als gedacht | 105 |
| 2.2.2 | Break-even-Analyse: Entscheidungshilfe für Neuprodukte | 111 |
| 2.2.3 | Lebenszyklusanalyse | 114 |
| 2.2.4 | Portfolioanalyse | 119 |
| 2.3 | Planung kann ganz einfach sein | 124 |
| 2.3.1 | Bis zu fünf Jahren: die Langzeitplanung | 125 |
| 2.3.2 | Die Budgetierung | 129 |
| 2.3.3 | Plan-Ist-Vergleich | 133 |
| 2.3.4 | Planabweichungen: geeignete Maßnahmen ergreifen | 134 |
| 2.3.5 | Der Forecast | 136 |
| 2.4 | So behandeln Sie indirekte Kosten | 137 |
| 2.4.1 | Wo die Kosten angefallen sind: die Kostenstellenrechnung | 139 |
| 2.4.2 | Die Deckungsbeitragsrechnung | 145 |
| 2.4.3 | Profit-Center-Rechnung | 151 |
| 2.4.4 | Die Prozesskostenrechnung | 154 |
| 2.5 | Business Intelligence als Präsentationsinstrument | 158 |
| 2.5.1 | Datenaufbereitung | 158 |
| 2.5.2 | Darstellung | 159 |
| 2.5.3 | Business Intelligence ja oder nein | 160 |
| 3 | Controlling in den einzelnen Bereichen | 161 |
| 3.1 | Controlling für jeden Bereich | 161 |
| 3.1.1 | Kostenentwicklung | 162 |
| 3.1.2 | Leistungsentwicklung | 164 |
| 3.1.3 | Zielerreichung | 165 |

| | | |
|------|---|-----|
| 3.2 | Finanzcontrolling | 166 |
| | 3.2.1 Die Liquiditätsplanung | 166 |
| | 3.2.2 Die Überwachung von Kennzahlen | 168 |
| | 3.2.3 Die Bestandsbewertung | 170 |
| 3.3 | Investitionscontrolling | 172 |
| | 3.3.1 Ist eine Investition wirtschaftlich sinnvoll? | 172 |
| | 3.3.2 Investitionen im Griff behalten | 175 |
| | 3.3.3 Die Investition richtig bewerten | 176 |
| 3.4 | IT-Controlling | 179 |
| | 3.4.1 Interne Kosten | 180 |
| | 3.4.2 Externe Kosten | 181 |
| | 3.4.3 Leistungen der IT-Abteilung | 182 |
| | 3.4.4 Verteilung der IT-Kosten | 184 |
| 3.5 | Vertriebscontrolling | 186 |
| | 3.5.1 Wie hoch ist der Umsatz? | 187 |
| | 3.5.2 Wie gut ist eine Kunde wirklich? | 190 |
| | 3.5.3 Wie erfolgreich ist der Vertrieb? | 193 |
| | 3.5.4 Plan-Ist-Vergleich im Vertrieb | 195 |
| 3.6 | Personalcontrolling | 196 |
| | 3.6.1 Besondere Kennzahlen im Personalwesen | 197 |
| | 3.6.2 Kosten der Personalverwaltung | 200 |
| | 3.6.3 Controlling und leistungsbezogene Entlohnung | 202 |
| 3.7 | Marketingcontrolling | 203 |
| | 3.7.1 So planen Sie Ihr Sortiment | 204 |
| | 3.7.2 Controlling im Produktleben | 206 |
| | 3.7.3 Projektcontrolling im Marketing | 209 |
| 3.8 | Entwicklungscontrolling | 212 |
| | 3.8.1 Kosten der Entwicklungsabteilung | 212 |
| | 3.8.2 Plankosten in der Entwicklung | 214 |
| 3.9 | Controlling in der Fertigung | 216 |
| | 3.9.1 Wie werden die Herstellkosten ermittelt? | 217 |
| | 3.9.2 Mengen in der Fertigung | 220 |
| 3.10 | Controlling in der Logistik | 221 |
| | 3.10.1 Besondere Kennzahlen in der Logistik | 222 |
| | 3.10.2 Logistik outsourcen? | 225 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 4 | Die größten Controllingfallen – und wie Sie sie vermeiden | 229 |
| 4.1 | Blind in die Falle getappt | 229 |
| 4.2 | Wer statische und dynamische Werte verwechselt, sitzt in der Falle .. | 230 |
| 4.2.1 | Die Nachteile der statischen Kennzahlen | 231 |
| 4.2.2 | Risiko minimieren | 238 |
| 4.3 | Einzelne Kennzahlen führen in die Falle! | 239 |
| 4.3.1 | Mit ergänzenden Kennzahlen Fallen vermeiden | 240 |
| 4.3.2 | Korrektur durch andere Zahlen | 241 |
| 4.3.3 | Gruppen- und Einzelwerte müssen sich ergänzen | 242 |
| 4.3.4 | Kennzahlenpaare nicht trennen | 243 |
| 4.4 | Abweichungen ohne Gegenwehr | 245 |
| 4.5 | Wer Maßnahmen nicht kontrolliert, der versagt! | 249 |
| 4.6 | Wo sind die positiven Werte geblieben? | 253 |
| 4.6.1 | Abweichungen zeigen Charakter | 254 |
| 4.6.2 | Ohne Analyse keine Chance | 255 |
| 4.6.3 | Die Falle schnappt zu: negative Auswirkungen durch positive Abweichungen | 256 |
| 4.6.4 | Kritische Abweichungen | 257 |
| 4.7 | In der Präsentationsfalle | 259 |
| 4.7.1 | Veränderungen nachvollziehen | 259 |
| 4.7.2 | Mehrfachverwendung | 260 |
| 4.7.3 | Fehlentscheidung | 260 |
| 4.8 | Kosten überwachen kostet Geld – die Kostenfalle | 261 |
| 4.8.1 | Alles muss bezahlt werden, auch das Controlling | 262 |
| 4.8.2 | Auch Ihr Unternehmen hat Potenzial | 266 |
| 4.8.3 | Controlling ist wirtschaftlich | 269 |
| 4.8.4 | Wege aus der Kostenfalle | 270 |
| 4.8.5 | Controlling machen wir alle | 272 |
| | Stichwortverzeichnis | 273 |